

# TOP

Tríada Oscura de la Personalidad en el Trabajo



**D. Schwarzingger**  
**H. Schuler**

Dark Triad of Personality at Work

Adaptación española: D. Arribas y M. Solar  
(Dpto. de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones)



# TOP

Tríada Oscura de la Personalidad en el Trabajo

---

**Dominik Schwarzinger**  
**Heinz Schuler**

Adaptación a la lengua española:  
David Arribas  
María Solar  
(Dpto. de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones)

## MANUAL

  **hogrefe**

Madrid, 2022

**Título original:** *Dark Triad of Personality at Work (TOP)*, by Dominik Schwarzinger and Heinz Schuler.

**Adaptación a la lengua española:** David Arribas y María Solar (Dpto. de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones).

## Cómo citar esta obra

Para citar esta obra, por favor, utilice la siguiente referencia:

Schwarzinger, D. y Schuler, H. (2022). *TOP. Tríada Oscura de la Personalidad en el Trabajo* (D. Arribas y M. Solar, adaptadores). Hogrefe TEA Ediciones.

*Nota.* En la redacción de este manual se ha utilizado un lenguaje inclusivo para evitar la discriminación por razón de sexo. En este contexto, los sustantivos variables o los comunes acordados deben interpretarse en un sentido inclusivo de mujeres y varones, cuando se trate de términos de género gramatical masculino referidos a personas o grupos de personas no identificadas específicamente.

Título original: *Dark Triad of Personality at Work*, by Dominik Schwarzinger and Heinz Schuler.  
Copyright © 2016 by Hogrefe AG.

Edición en inglés: *Dark Triad of Personality at Work*, by Dominik Schwarzinger and Heinz Schuler.  
Copyright © 2019 by Hogrefe Ltd.

Copyright de la edición española © 2022 by Hogrefe TEA Ediciones S.A.U., Madrid, España.

ISBN: 978-84-18745-11-9

Depósito legal: M-24160-2022

Diseño y maquetación: Cristina Morillo

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

---

# Índice

<b>Acerca del equipo adaptador</b>	<b>5</b>
<b>Prólogo y agradecimientos originales</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimientos de la adaptación a la lengua española</b>	<b>9</b>
<b>Ficha técnica</b>	<b>11</b>
<b>1. Descripción general</b>	<b>13</b>
1.1. Finalidad	14
1.2. Ámbito de aplicación	15
1.3. Contenido y estructura	15
1.4. Puntuaciones	16
1.5. Materiales	17
<b>2. Fundamentación teórica</b>	<b>19</b>
2.1. Los rasgos oscuros de la personalidad	19
2.2. La tríada oscura de la personalidad	21
2.2.1. Narcisismo	22
2.2.2. Maquiavelismo	23
2.2.3. Psicopatía	24
2.2.4. Solapamiento y delimitación de los constructos de la tríada oscura	26
2.2.5. Resultados en el ámbito laboral	28
<b>3. Normas de aplicación y corrección</b>	<b>33</b>
3.1. Recomendaciones generales	33
3.1.1. Cuestiones éticas y deontológicas	33
3.1.2. Seguridad y protección de los materiales	34
3.1.3. Acomodaciones para la aplicación a personas con dificultades	35
3.2. Requisitos de cualificación para el uso de la prueba	36
3.3. Normas de aplicación	36
3.3.1. Normas generales de aplicación	36
3.3.2. Normas específicas de aplicación	39
3.4. Normas de corrección	40
3.4.1. Baremos disponibles y selección del baremo	41
<b>4. Normas de interpretación</b>	<b>43</b>
4.1. Recomendaciones generales para la interpretación	43
4.2. Interpretación de las puntuaciones	44
4.3. Devolución de resultados	48
4.4. Casos ilustrativos	49
Caso ilustrativo 1. Selección de candidatos de alto potencial	49
Caso ilustrativo 2. Asesoramiento en gestión y dirección	51

<b>5. Fundamentación psicométrica</b>	<b>55</b>
5.1 Proceso original de creación y desarrollo	55
5.1.1. Objetivos del desarrollo del TOP	55
5.1.2. Construcción de los ítems	56
5.1.3. Construcción del TOP original	58
5.2. Proceso de adaptación del cuestionario a la lengua española	64
5.3. Muestras de validación	66
5.3.1. Características de la muestra de población general	66
5.3.2. Características de la muestra de puestos de supervisión	73
5.3.3. Características de la muestra de selección de personal	74
5.3.4. Construcción de los baremos	74
5.4. Análisis de los ítems	74
5.5. Análisis descriptivos	78
5.6. Fiabilidad	81
5.6.1. Consistencia interna	82
5.6.2. Error típico de medida	84
5.6.3. Estabilidad temporal: test-retest	86
5.7. Evidencias de validez	88
5.7.1. Evidencias sobre la estructura interna	89
Intercorrelaciones escalares	89
Unidimensionalidad de las escalas	91
Estructura factorial	93
5.7.2. Evidencias sobre la relación con otras variables: evidencias convergentes y discriminantes	96
Relaciones con el NEO-PI-3	96
Relaciones con el TPT	98
Relaciones con el compeTEA	101
Relaciones con el CTC-R	106
Evidencias adicionales convergentes y discriminantes	109
5.7.3. Evidencias sobre la relación con otras variables: evidencias de la relación con un criterio	122
Influencia de la edad y el sexo	122
Influencia del tipo de puesto	124
Influencia de la finalidad de aplicación	126
Evidencias adicionales sobre la relación con un criterio	128
5.7.4. Evidencias sobre las consecuencias de la evaluación	139
5.8. Análisis de la equidad y el sesgo de respuesta	140
5.8.1. Funcionamiento diferencial de los ítems (DIF)	140
5.8.2. Sesgos de respuesta: deseabilidad social y manipulación de la imagen	142
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>145</b>
<b>Apéndice A. Correspondencia entre diversas escalas transformadas</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice B. Análisis de los ítems: índices de discriminación de los ítems del TOP por escala en las distintas muestras</b>	<b>161</b>
<b>Apéndice C. Fiabilidad: errores típicos de medida (ETM) en diferentes muestras</b>	<b>163</b>

---

# Acerca del equipo adaptador

**David Arribas** es máster en Metodología de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud por la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y licenciado en Psicología por esta misma universidad. Desde el año 2001 desarrolla su labor como técnico del Departamento de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones, compaginando esta actividad con la de profesor del Grado de Psicología en la Universidad CES Cardenal Cisneros. Cuenta con varias decenas de publicaciones científicas y presentaciones en congresos nacionales e internacionales y es autor, coautor o adaptador principal de varios test relacionados con el ámbito de los Recursos Humanos, como son el compeTEA, el BIP, el CTC-R o el FB360°, entre otros. Otros campos de su interés se relacionan con el ámbito del lenguaje, de la inteligencia y de la evaluación de las aptitudes cognitivas, con obras de las que es coautor como el BAT-7, el PROLEXIA, el PROLEC-R, el PROLEC-SE-R, el EFAI o el TABA y adaptaciones extranjeras de instrumentos de prestigio internacional, como el BAS-II, el PPVT-III PEABODY o las escalas Merrill Palmer. Es miembro además del jurado del premio TEA Ediciones “Nicolás Seisdedos” y socio de la Asociación Española de Metodología de las Ciencias del Comportamiento.

**María Solar** es máster en Metodología de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud y graduada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Cuenta con experiencia en el ámbito de la investigación y la validación de escalas de evaluación, siendo coautora de varias publicaciones y habiendo realizado presentaciones en congresos nacionales e internacionales. Su área de trabajo se centra en la psicometría aplicada y la investigación de procedimientos psicométricos relacionados con el análisis factorial y otras técnicas alternativas. Actualmente, desarrolla su actividad profesional en el Departamento de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones, participando en el desarrollo y la adaptación de instrumentos de evaluación, entre los que cabe destacar el Matrices RRHH, *Test de Inteligencia para la Identificación del Talento* y el *Potencial de Aprendizaje*. Es socia, además, de la Asociación Española de Metodología de las Ciencias del Comportamiento.

---

# Prólogo y agradecimientos originales

En los últimos años, tres clásicos de la psicología han vuelto a ser objeto de una mayor atención científica y, sobre todo, pública: el narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía subclínica. Agrupados bajo la denominación de “tríada oscura de la personalidad” (Paulhus y Williams, 2002), han recibido una consideración cada vez mayor en una variedad de ámbitos de la psicología y la gestión.

Actualmente, el ámbito aplicado que recibe un interés más específico en relación con la tríada oscura es el de sus efectos sobre el trabajo. Este hecho resulta llamativo, ya que en la esfera de la vida laboral es donde se pone especialmente de manifiesto la dualidad de estos rasgos. Por ejemplo, los directores generales narcisistas pueden ser muy carismáticos y asertivos, lo que les permite inspirar a la gente, ganar clientes y hacer que la organización prospere, al mismo tiempo que exhiben conductas de liderazgo que podrían considerarse implacables o incluso abusivas.

Por tanto, los resultados de las investigaciones en el ámbito laboral sobre el narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía subclínica en ocasiones han sido contradictorios y complejos, pero la inmensa evidencia científica acumulada muestra que, en general, son predictores válidos de algunos de los criterios más importantes relacionados con el desempeño laboral, como el comportamiento contraproducente.

Teniendo esto en cuenta, cada vez resulta más importante evaluar la tríada oscura en contextos aplicados. Con el TOP, *Tríada Oscura de la Personalidad en el Trabajo*, por primera vez se dispone de una prueba que evalúa la tríada oscura de la personalidad de forma conjunta y explícitamente relacionada con el trabajo. Por tanto, el TOP permite satisfacer las demandas de las organizaciones y los estándares profesionales, así como el interés de las personas en ser evaluadas con medidas directamente relacionadas con el puesto que valoran únicamente aspectos relevantes para el trabajo. Por ello, los autores esperamos hacer una contribución fructífera a la investigación futura sobre la tríada oscura en el ámbito laboral y cubrir la brecha entre la evidencia científica y las demandas procedentes de las prácticas de recursos humanos. Solo entonces, el gran potencial que tiene la tríada oscura para determinar la idoneidad de las personas podrá aprovecharse por completo en beneficio tanto de las propias personas como de las organizaciones.

Hay muchas personas y organizaciones sin las que el desarrollo de esta prueba no habría sido posible. Por ello, solamente podemos agradecer aquí a las más importantes. Los autores queríamos agradecer en primer lugar a Alan Mead y Chenxuan Zhou por su indispensable y excelente trabajo de recogida y análisis de datos para la adaptación al inglés del TOP. También nos gustaría agradecer al equipo completo de Hogrefe implicado en este proyecto, especialmente a Pamela Becker, Nicola Brazil, Rianne Silvey, Jeremy Bygott, Cécile Pannetier y Sara Wellenzohn. Asimismo, queríamos expresar nuestro mayor agradecimiento a todas las personas que fueron evaluadas durante la validación y tipificación de la prueba, así como a los clientes y a los socios del proyecto por sus contribuciones al TOP.

*Dominik Schwarzinger y Heinz Schuler*

---

# Agradecimientos de la adaptación a la lengua española

El proceso de adaptación de una herramienta psicométrica a una lengua diferente de la que fue concebida supone en muchas ocasiones una labor que entraña una mayor dificultad que la construcción de un instrumento completamente nuevo. La principal finalidad que se persigue es la medición, con garantías psicométricas, de los mismos constructos propios de la obra original, pero además con la mira puesta en el concepto de equivalencia entre la versión original y la adaptada, esto es, en conseguir dos versiones que sean comparables e intercambiables desde el punto de vista lingüístico, cultural y psicológico.

Si bien todo proyecto psicométrico de adaptación tiene sus particularidades, y también sus dificultades asociadas, sin lugar a dudas podemos afirmar que la adaptación a la lengua española del TOP contó con menos escollos que otros de la misma naturaleza, por varias razones. En primer lugar, por tratarse de una obra de origen europeo, lo que hace que las diferencias culturales sean menores que las observadas con obras concebidas en Norteamérica y, principalmente, en los EE. UU. En segundo lugar, por versar sobre un concepto psicológico, el de la tríada oscura, que ha recibido y recibe en la actualidad una gran atención en la literatura, por lo que goza de un respaldo que ayuda a que el objeto de medida sea más claro y, como tal, más fácilmente medible. En tercer lugar, por la calidad de la obra original y su rigor a la hora de trasladar el concepto de tríada oscura al ámbito laboral. Y, por último, y no menos importante, por el excelente y cercano trato que uno de los autores principales de la obra original, el Dr. Schwarzingger, nos dispensó a lo largo de todo el proyecto, lo que facilitó y mucho la toma de decisiones consensuada respecto a la adaptación de los ítems y los hallazgos propios de la versión en lengua española.

No sería justo dejar sin resaltar la excelente calidad del trabajo realizado por la red de colaboradores y colaboradoras que, desde las distintas zonas geográficas, nos ayudó a aplicar la prueba y recoger datos con los que llevar a cabo la adaptación y justificarla desde el punto de vista psicométrico. Con miedo a dejar a alguien en el olvido, agradecemos profundamente su participación a las siguientes personas:

---

## Zona Este

- Ana Belén Martínez Vicente
- Carmen Haro Fernández
- Francisco Jesús Hidalgo Palop
- Javier Berrio de Haro
- Lidia Márquez Baldó
- María Paloma Medina Rebollo
- Montserrat Baulenas Ventura
- Sonia Casanova Moreno
- Trini Sánchez Ferris

---

## Zona Sur

- Carlos Flores García
- Cristina Torres Carrasco
- Iraida Puerta Porcel
- Luna Cohen Brioso
- María Gema Muñoz De La Cruz
- Marta González García
- María Vélez Coto

## Zona Centro

---

- Almudena Pardo Sanchís
- Belén Pardo Sanchís
- Cristina Claudia Colom Martínez
- Elisabeth Ibarz Molina
- Eva María Cristóbal Antón
- Itziar Gómez Rubio
- Lorena Martínez Martínez
- María Rosa del Rincón
- María Sarah Salcedo Antoranz
- Roberto Colom Marañón
- Susana Pérez Jurado
- Teresa Escalonilla Díaz

## Zona Norte

---

- Alicia Lage Neira
- Ángel Barés Martín
- Beatriz San Millán Pérez
- Carmen Gómez-Monedero
- Carmen Marín Arnés
- Edurne Goicoechea Iraola
- Gema Barés Becerro
- Rosa María Feijoo Rebollo
- Teresa Rocha Pereda
- Verónica López Fernández

Asimismo, conviene destacar la participación de algunas profesionales que realizaron un esfuerzo extra y nos ayudaron a recabar algunas de las evidencias de validez que se presentan en este manual. Es el caso de Alicia Lage Neira, Ana Belén Martínez Vicente, Beatriz San Millán Pérez, Eva María Cristóbal Antón, Itziar Gómez Rubio, María Vélez Coto, Marta González García y Sonia Casanova Moreno. También a los y las profesionales que dentro del grupo Hogrefe participaron puntualmente en alguna de las fases del proyecto. Este fue el caso de Pablo Santamaría y Belén Ruiz, del Dpto. de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones, quienes nos ayudaron con la traducción/adaptación de los ítems y los análisis estadísticos de la versión piloto, así como Cécile Pannetier (Hogrefe Francia) y Pamela Becker (Hogrefe UK/USA), quienes velaron por la equivalencia con el resto de versiones internacionales del TOP, Milagros Antón (Hogrefe TEA Ediciones), quien nos ayudó a tomar algunas decisiones clave para la calidad final del producto, Xavier Minguijón y Miguel Estebanz, del Dpto. de Informática de Hogrefe TEA Ediciones, quienes han hecho posible la implementación informática de la prueba, o Miguel Ángel Laviña, Rebeca Sánchez y Cristina Morillo, del Dpto. de Diseño y Comunicación de Hogrefe TEA Ediciones, quienes se han encargado del diseño de todos los elementos de la prueba. A todos ellos y ellas, nuestra más sincera gratitud.

*Los adaptadores*

# Ficha técnica

<b>Nombre</b>	TOP. <i>Tríada Oscura de la Personalidad en el Trabajo</i> .
<b>Nombre original</b>	TOP. <i>Dark Triad of Personality at Work</i> .
<b>Autores</b>	Dominik Schwarzinger y Heinz Schuler.
<b>Procedencia</b>	Hogrefe AG (2016).
<b>Adaptación española</b>	David Arribas y María Solar (Dpto. de I+D+i de Hogrefe TEA Ediciones, 2022).
<b>Aplicación</b>	Individual y colectiva.
<b>Ámbito de aplicación</b>	Adultos.
<b>Duración</b>	Entre 10 y 15 minutos.
<b>Finalidad</b>	Evaluación de los factores de la tríada oscura de la personalidad aplicados al ámbito laboral, Visión egocéntrica del trabajo (narcisismo), Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición (maquiavelismo) y Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo (psicopatía subclínica), y su desglose en once escalas.
<b>Baremación</b>	Baremos en puntuaciones T (Media = 50; Dt = 10) de los factores y escalas, tanto de población general como de selección de personal y puestos de supervisión.
<b>Materiales</b>	Manual, cuadernillo, hoja de respuestas y clave de acceso (PIN) para la corrección por Internet.
<b>Formato de aplicación</b>	Online o papel.
<b>Modo de corrección</b>	Online.
<b>Informe interpretativo automatizado</b>	Disponible.
<b>Lenguas disponibles para la evaluación</b>	Español y catalán.

---

# 1. Descripción general

En los numerosos estudios que se han llevado a cabo sobre la tríada oscura de la personalidad, hay dos cuestiones que destacan especialmente:

1. un reconocimiento cada vez mayor de su importancia en el ámbito laboral (p. ej., LeBreton *et al.*, 2018); y
2. el hecho de que su desarrollo metodológico y teórico se encuentra a la zaga del creciente interés de investigación que suscita (p. ej., Miller *et al.*, 2019).

Los instrumentos de evaluación de la tríada oscura existentes hasta el momento de la publicación del TOP no fueron desarrollados para su uso específico en el contexto organizacional. Sus posibles aplicaciones al ámbito laboral se han cuestionado en repetidas ocasiones, bien por sus propiedades psicométricas, bien desde una perspectiva legal o, como mínimo, en términos de su grado de aceptación debido a la redacción de sus ítems (p. ej., Jones y Paulhus, 2014; Spain *et al.*, 2014). Estas cuestiones pueden hacer que, en la práctica, sean instrumentos poco adecuados. Desde una perspectiva conceptual y práctica, las evaluaciones subclínicas se consideran perfectamente válidas para la selección de personal (p. ej., Harms *et al.*, 2019; Reichin *et al.*, 2019). Sin embargo, la cuestión concreta del grado en que los inventarios más habituales son aceptados debido a su falta de relación con el ámbito profesional puede ser un problema para las prácticas propias de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Teniendo esto en cuenta, el principal objetivo al crear el TOP fue desarrollar un instrumento que evaluara la tríada oscura de la personalidad de forma conjunta y en referencia al trabajo, de la manera más eficaz, fiable, válida y aceptable posible.

Dado que el TOP fue diseñado para aplicarse en contextos organizacionales, entre los requisitos fundamentales se planteó que los ítems hicieran referencia explícita al ámbito laboral y que la prueba se destinara a la población trabajadora adulta. Por esta razón, únicamente se han incluido contenidos relevantes para la vida laboral. Por tanto, el TOP se debe utilizar para la evaluación de los aspectos laborales más importantes del narcisismo, del maquiavelismo y de la psicopatía subclínica y no para evaluar ni el contenido teórico completo de estos constructos ni su naturaleza clínica o los trastornos mentales relacionados con ellos.

No obstante, cabe destacar que, debido a la importancia de las escalas disponibles para evaluar los rasgos de la tríada oscura y el fundamento teórico sobre el que se apoya este trabajo, es natural que se tomaran como referencia algunas de las herramientas existentes, integrando así lo mejor posible en el TOP los hallazgos previos sobre la tríada oscura en el ámbito laboral. En el caso del narcisismo, se tomaron como punto de referencia principalmente los resultados de la adaptación alemana del NPI,

*Inventario de Personalidad Narcisista* (Raskin y Hall, 1979) realizada por Schütz *et al.* (2004). Para el maquiavelismo, se utilizaron como referencia los trabajos de Christie y Geis (1970) y sus traducciones al alemán (p. ej., Cloetta, 1972). Respecto a la psicopatía, se fundamentó en los tres primeros factores del reconocido modelo de psicopatía de Hare (2003) y el KPI, *Inventario de Psicopatía Kiel* (*Kieler Psychopathie Inventar*; Köhler *et al.*, 2003), basado en dicho modelo.

Para el desarrollo del TOP y la delimitación de sus factores se adoptó un enfoque estrictamente empírico, que dio como resultado una “solución factorial empírica de la tríada oscura”. Las escalas asociadas a los constructos se agruparon bajo un mismo factor por su proximidad empírica y no se separaron “artificialmente” en función de las expectativas teóricas. Por tanto, el TOP es un instrumento de evaluación estandarizado y completamente nuevo para su uso aplicado en contextos laborales.

En definitiva, el TOP constituye el primer instrumento de evaluación, con unas propiedades psicométricas adecuadas, apropiado para abordar la tríada oscura de la personalidad en contextos laborales aplicados, un tema de creciente interés para los profesionales e investigadores de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

## 1.1. Finalidad

El TOP es una prueba de aplicación tanto individual como colectiva que permite realizar una evaluación completa de las características de la **tríada oscura de la personalidad** relacionadas con el trabajo y relevantes desde el punto de vista profesional, como son la **Visión egocentrista del trabajo** (narcisismo), la **Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición** (maquiavelismo) y el **Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo** (psicopatía subclínica).

Se trata de una herramienta adecuada para las organizaciones en el contexto de la selección, la contratación y la formación de personal, ya que puede ayudar en la toma de decisiones en estos ámbitos, evaluando los aspectos de la tríada oscura relacionados con el trabajo dentro de un marco aceptable para la persona evaluada. Además, puede proporcionar información que va más allá del alcance de las pruebas de personalidad que normalmente se emplean en estos contextos. El TOP también puede ser útil como fuente de información para las labores de consultoría (p. ej., asesoramiento o *coaching*), ya que los resultados que ofrece pueden servir, por ejemplo, como punto de partida para las actividades de asesoramiento individual o para valorar el riesgo potencial que representa una persona para la organización. Asimismo, puede resultar de utilidad en el ámbito de la investigación aplicada sobre la tríada oscura de la personalidad en el contexto del trabajo y las organizaciones.

Es necesario tener en cuenta que los factores del TOP solamente cubren aquellos aspectos de los constructos de la tríada oscura que resultan relevantes en el contexto laboral. Por ello, existen ciertas restricciones respecto al uso de la prueba y los grupos a los que va dirigida. Así, es importante tener en cuenta que el TOP no pretende evaluar todo el contenido teórico de las características que comprende la tríada oscura (p. ej., no se evalúan los aspectos relacionados con la vida privada) ni trasladarlas a otros ámbitos diferentes del laboral. Y, sobre todo, **no se puede emplear como una herramienta de diagnóstico clínico**, debido a la naturaleza de su contenido, a su diseño estrictamente dimensional y a su desarrollo dirigido a la población activa.

## 1.2. Ámbito de aplicación

El TOP está diseñado para utilizarse fundamentalmente en el contexto laboral y va dirigido a la evaluación de **personas en situación laboral activa**, esto es, personas que están ocupadas o en plena búsqueda de empleo.

En concreto, el TOP es especialmente útil para evaluar a personas adultas, independientemente de su edad o sector profesional, en puestos de rango medio o alto dentro de una organización. Hasta el momento, la mayor parte del interés teórico y de investigación respecto a la tríada oscura en el contexto profesional se ha centrado precisamente en estos grupos, particularmente en los ámbitos empresarial y del liderazgo. También puede resultar un instrumento adecuado para evaluar, con fines de selección, a estudiantes a punto de finalizar sus estudios universitarios (p. ej., candidatos a un puesto de prácticas, de formación o de primera incorporación) y a otro tipo de personas que se encuentren en situación laboral activa o en búsqueda de empleo.

## 1.3. Contenido y estructura

El TOP está compuesto por 60 ítems agrupados en 3 factores y 11 escalas asociadas. Estos ítems contienen afirmaciones sobre las actitudes y comportamientos de la persona evaluada en el trabajo, a los que la persona debe responder indicando su grado de acuerdo en una escala Likert de 7 puntos (desde “Completamente en desacuerdo” hasta “Completamente de acuerdo”).

En la tabla 1.1 se muestra una breve explicación de los factores y escalas del TOP. Para evitar una interpretación errónea y clínica de los factores, así como posibles reacciones negativas por parte de las personas evaluadas, y debido a que su contenido se refiere específicamente al trabajo, los factores se denominan Visión egocentrista del trabajo, Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición y Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo, correspondientes a los respectivos factores narcisismo, maquiavelismo y psicopatía subclínica de la tríada oscura. Como se puede ver en la tabla, el TOP aporta un tipo de información que habitualmente no se contempla en otras pruebas de personalidad.

**Tabla 1.1.** Descripción de los factores y las escalas

Factor/escala	Contenido
<b>Visión egocentrista del trabajo (EGO)</b>	Representa la variante laboral del <b>narcisismo</b> . Evalúa la autoestima exagerada de la persona en relación con su propia importancia, capacidad de liderazgo e influencia sobre los demás en el ámbito laboral, así como la preferencia por ostentar la autoridad sobre sus compañeros y compañeras.
Atribución de liderazgo (Lid)	Evalúa la convicción que tiene la persona de poseer habilidades de liderazgo superiores.
Confianza en el poder persuasivo (Per)	Evalúa la creencia de tener un efecto y poder de convicción e influencia sobre otros arrollador.
Necesidad de ejercer la autoridad (Aut)	Evalúa el placer por ejercer la autoridad sobre los demás.
Búsqueda del riesgo (Rie)	Evalúa la disposición al riesgo y a las tareas desafiantes.
Sensación de superioridad (Sup)	Evalúa el sentimiento de superioridad sobre los demás y la creencia de que el propio desempeño es espectacular.
<b>Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición (IMPO)</b>	Representa la variante laboral del <b>maquiavelismo</b> . Evalúa la dureza emocional y la actitud desconfiada hacia los demás, junto con una confianza en la propia fuerza y habilidad para cumplir los objetivos en el ámbito laboral.
Frialdad (Fri)	Evalúa la falta de empatía en el contexto laboral.
Escepticismo (Esc)	Evalúa la actitud escéptica hacia las intenciones de los compañeros y compañeras de trabajo.
Dureza (Dur)	Evalúa la creencia en la necesidad de la fuerza y la dureza para alcanzar los propios objetivos profesionales.
<b>Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo (NCI)</b>	Representa la variante laboral de la <b>psicopatía subclínica</b> . Evalúa un estilo de trabajo poco estructurado relacionado con acciones irresponsables o impulsivas, acompañado de una disposición a la mentira o a saltarse las normas para alcanzar los objetivos profesionales.
Irreflexión (Irr)	Evalúa la espontaneidad y la falta de planificación y de reflexión a la hora de desempeñar las tareas.
Impulsividad (Imp)	Evalúa la falta de control sobre las propias emociones como reacción a imprevistos y a influencias externas no deseadas en el trabajo.
Ocultación de la verdad (Ocu)	Evalúa la disposición a mentir o a ocultar información para alcanzar una ventaja o un objetivo profesional.

## 1.4. Puntuaciones

El TOP proporciona dos puntuaciones por cada uno de los factores y escalas asociadas que lo componen: una puntuación directa (PD) y una puntuación transformada (T). Se trata de puntuaciones que indican en qué medida la persona manifiesta los diferentes aspectos de los rasgos de la tríada oscura relacionados con el contexto laboral.

Las puntuaciones directas (PD) no son directamente interpretables. Para interpretar los resultados es necesario consultar las puntuaciones T, que permiten comparar las puntuaciones de la persona evaluada

LA VISUALIZACIÓN  
DE ESTAS PÁGINAS  
NO ESTÁ DISPONIBLE.

Si desea obtener más información  
sobre esta obra o cómo adquirirla consulte:

[www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com)



## 4.4. Casos ilustrativos

### **Caso ilustrativo 1. Selección de candidatos de alto potencial**

Durante años, una conocida empresa de consultoría solamente seleccionaba a “los mejores”: todos los candidatos procedían de las universidades más prestigiosas y tenían unos expedientes excelentes. Debido a su gran parecido, la impresión personal que daban los candidatos en las entrevistas de selección generalmente era convincente. Así, hombres y mujeres jóvenes, carismáticos, seguros de sí mismos y considerados muy asertivos, con una alta orientación al éxito y motivados consiguieron hacerse un hueco en la empresa.

Sin embargo, después de una inspección interna, se llegó a la conclusión de que algunos de estos empleados de alto potencial exigían unos gastos por encima de lo que solía ser habitual y eran descritos por los miembros con más experiencia como “arrogantes y reticentes a los consejos que se les daba”. Al examinar más detenidamente su desempeño laboral, se vio que se encontraba solamente en un nivel medio.

Por este motivo, el departamento de Recursos Humanos decidió añadir el TOP al conjunto de test y pruebas que se realizaban dentro del proceso selectivo.

En un nuevo proceso de selección, fueron entrevistados tres candidatos (A, B y C). Tras las entrevistas, el candidato C era el claro favorito. Se presentó de forma increíblemente convincente como una persona con iniciativa, interesado solamente en el resultado final y dispuesto a considerar métodos poco convencionales para alcanzar los objetivos. Durante la entrevista, comentó que hay que “tomar decisiones espontáneas en entornos altamente competitivos y adoptar una visión relajada en los mercados emergentes”.

También se consideró aceptable la forma de trabajar poco estructurada, y quizás no siempre adecuada, del candidato B. Su currículum incluía varios puestos interesantes que, sin embargo, fueron de una duración breve. Durante la entrevista, no resultó del todo convincente y dio la impresión de ser algo frío e introvertido.

En un primer momento, no se dio prioridad a la candidata A. Su presentación fue buena y se mostró segura y serena, pero su perfil no era tan atractivo como el del candidato C, dado que la candidata A abordaba el trabajo de forma muy estructurada y planificada en comparación con la perspectiva “visionaria” del candidato C.

Después de evaluar a los tres candidatos, se obtuvieron los tres perfiles que se observan en la figura 4.1.

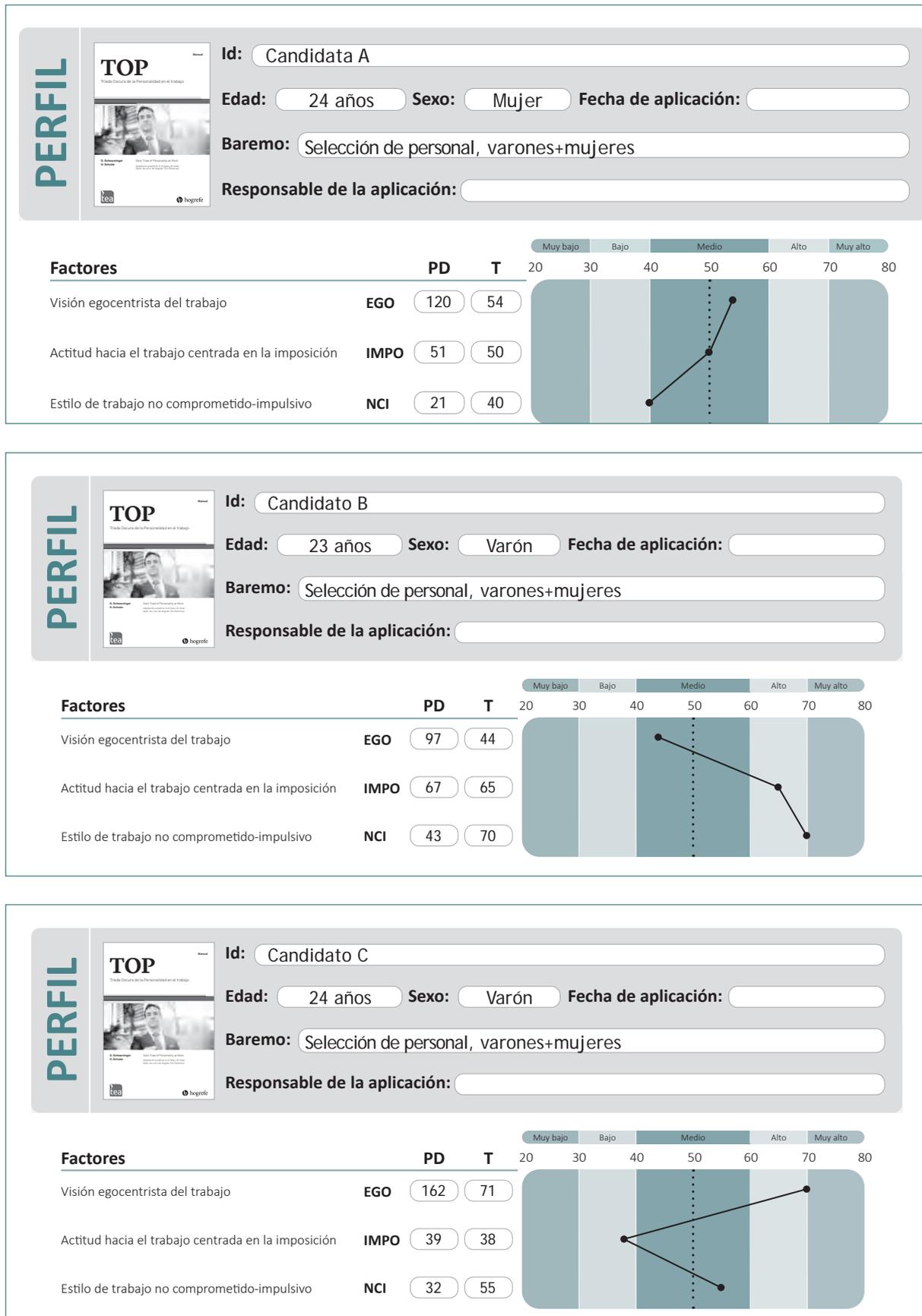


Figura 4.1. Perfiles de resultados del caso ilustrativo 1

Basándose en estos resultados, se pudo interpretar de forma más clara las impresiones que los candidatos dieron durante la entrevista. El candidato C obtuvo una puntuación muy por encima de la media en Visión egocentrista del trabajo (EGO), la cual se consideró muy alta ( $T = 71$ ). Este tipo de puntuaciones muy altas en EGO pueden tener implicaciones significativas en el ámbito laboral, dado que pueden afectar negativamente al desempeño (para una información más detallada, puede consultarse el epígrafe *Relaciones cuadráticas y efectos moderadores* dentro del apartado 5.7.3). Por este motivo, se adoptó una perspectiva más crítica con el candidato C tras la evaluación. Lo mismo ocurrió con el candidato B, que también obtuvo una puntuación alta en Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo (NCI;  $T = 70$ ), así como en Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición (IMPO;  $T = 65$ ).

Por tanto, solo la candidata A cumplió los requisitos, ya que sus puntuaciones en Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición (IMPO;  $T = 50$ ) y Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo (NCI;  $T = 40$ ) se situaron en un rango medio. Su puntuación en Visión egocentrista del trabajo (EGO) también fue media ( $T = 54$ ) y, por tanto, se consideró como una característica favorable para la organización, ya que se esperaba un comportamiento seguro de alguien que trabajara a su nivel. Por tanto, al final del proceso de selección se decidió contratar a la candidata A.

## Caso ilustrativo 2. Asesoramiento en gestión y dirección

Antonio (nombre ficticio) era un director de ventas muy bien valorado por sus superiores que constituía una de las piezas fundamentales de una gran empresa comercial. En los últimos años, destacó repetidas veces sobre los directores de ventas de otros grupos de productos y recientemente recibió el título de “director del año” dentro de la empresa.

Sin embargo, este panorama se ha visto ensombrecido desde hace algún tiempo, especialmente, desde que recibió el título. Sus colegas han expresado su descontento de varias formas (no abiertamente, sino de manera velada y, a veces, irónica). Recientemente, le han descrito como un “maestro a la hora de colgarse medallas”. También le han calificado como un “jefe sordo”, ya que no escucha a sus compañeros ni muestra interés alguno en sus preocupaciones o problemas. El resto de directores de ventas se han mostrado reservados hacia él: entre otras cosas, criticaban el hecho de que Antonio tomara la iniciativa en su círculo y que tratara de persuadir a los demás sobre su forma de pensar, incluso en aquellos asuntos de los que no estaba bien informado.

En un principio, la dirección general de la empresa no quiso escuchar estas quejas. Sin embargo, a medida que este tipo de comentarios se iba volviendo más frecuente, decidieron investigar el asunto. Contrataron a un consultor psicólogo ajeno a la compañía y a una asesora que conocía previamente la compañía y a Antonio para realizar una entrevista con él y, si fuera necesario, ayudarle a restaurar su reputación.

En la entrevista, el psicólogo comprobó que Antonio se veía a sí mismo no solo como un comercial excelente (lo cual se reflejaba claramente en las cifras de sus ventas), sino también como un gran ejecutivo. Admitió que el personal a su cargo no tenía muchas oportunidades para hablar y expresar sus opiniones, aunque no creía que esto fuera necesario, dado que él les daba instrucciones claras que solamente debían seguir. Creía que si le aceptaban como un modelo a seguir no habría nada que pudiera impedir el éxito de su equipo. También tenía una visión diferente del hecho de que se entrometiera en las responsabilidades de otros directores y directoras de ventas, pues sentía que le debían mostrar gratitud por sus consejos. Como “director del año”, se sentía obligado a apoyarles y ayudarles.

La asesora sugirió evaluar a Antonio con el TOP, ya que podría resultar útil como base para explorar el asunto más a fondo. Después de la evaluación, se obtuvo el perfil de resultados que se observa en la figura 4.2.

LA VISUALIZACIÓN  
DE ESTAS PÁGINAS  
NO ESTÁ DISPONIBLE.

Si desea obtener más información  
sobre esta obra o cómo adquirirla consulte:

[www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com)



El *TOP, Triada Oscura de la Personalidad en el Trabajo*, es el primer instrumento de medida con contenido y propiedades psicométricas adecuados que evalúa la conocida *triada oscura de la personalidad* en el ámbito laboral. Su principal objetivo se centra en la evaluación de ciertos aspectos del “lado oscuro” de la personalidad, un conjunto de dimensiones que afectan negativamente al desempeño del individuo e impactan directamente en la organización.

Requiere un tiempo de aplicación breve – entre los 10 y los 15 minutos – y permite obtener un completo perfil de puntuaciones, en el que se representan los siguientes factores y escalas asociadas:

- *Visión egocentrista del trabajo (narcisismo)*: Atribución de liderazgo, Confianza en el poder persuasivo, Necesidad de ejercer la autoridad, Búsqueda del riesgo y Sensación de superioridad.
- *Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición (maquiavelismo)*: Frialdad, Escepticismo y Dureza.
- *Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo (psicopatía subclínica)*: Irreflexión, Impulsividad y Ocultación de la verdad.

Se trata por tanto de un instrumento especialmente adecuado para las actividades propias del ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, con usos aplicados para la selección y el desarrollo del personal, así como en servicios de asesoramiento o *coaching*.

**Grupo Editorial Hogrefe**

Göttingen · Berna · Viena · Oxford · París  
Boston · Ámsterdam · Praga · Florencia  
Copenhague · Estocolmo · Helsinki · Oslo  
Madrid · Barcelona · Sevilla · Bilbao  
Zaragoza · São Paulo · Lisboa

[www.hogrefe.es](http://www.hogrefe.es)

ISBN 978-84-18745-11-9

